

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI  
(Studi Empiris Pada KPP Pratama Karanganyar)**



**PUBLIKASI ILMIAH**

**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata II pada  
Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Oleh:**

**MARDITA RAVELRA PUTRI  
P100140051**

**MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2017**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI  
(Studi Empiris Pada KPP Pratama Karanganyar)**

**PUBLIKASI ILMIAH**

Oleh:

**MARDITA RAVELRA PUTRI  
P100140051**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal stroke extending to the right.

**Drs. Wiyadi, M.M., Ph.D.**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI  
(STUDI EMPIRIS PADA KPP PRATAMA KARANGANYAR)**

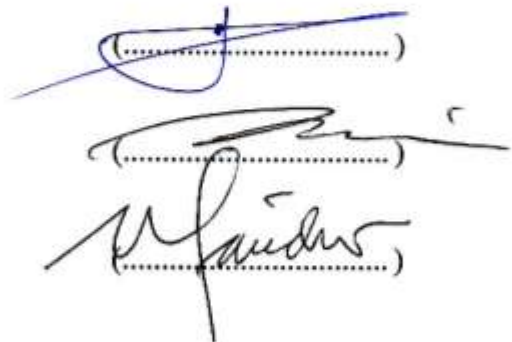
**Oleh**

**MARDITA RAVELRA PUTRI**  
**P 100 140 051**

**Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Program Studi Magister Manajemen  
Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Pada hari Selasa, 07 Februari 2017  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat**

**Dewan Penguji**

1. **Drs. Wiyadi, M.M., Ph.D.**  
**(Ketua Dewan Penguji)**
2. **Ikhwan Susila, Ph.D.**  
**(Anggota I Dewan Penguji)**
3. **Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D.**  
**(Anggota II Dewan Penguji)**



**Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Sekolah Pascasarjana  
Direktur,**



**Prof Dr. Khudzaifah Dimiyati**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 3 Februari 2017

Penulis



Mardita Ravelra Putri

P 100140051

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI  
(Studi Empiris Pada KPP Pratama Karanganyar)**

**Abstrak**

Tujuan penelitian adalah untuk (1) mengetahui dan menjelaskan gambaran gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai; (2) mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai; (3) mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai; (4) Mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai KPP Pratama Karanganyar sebanyak 101 orang dengan teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi yaitu 101 orang. Alat analisis yang digunakan adalah model analisis jalur (*path analysis*). Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa: gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tetapi beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisis intervening menunjukkan bahwa: (1) motivasi kerja dapat memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai; (2) motivasi kerja dapat memediasi antara beban kerja dan kinerja pegawai. Maka dapat disimpulkan adanya pengaruh mediasi yang disebabkan oleh motivasi kerja.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

**Abstract**

*The purpose of research is to (1) identify and explain the description of transformational leadership style, workload, motivation and performance of employees; (2) identify and analyze the effect of transformational leadership style and the workload on employee motivation; (3) identify and analyze the effect of transformational leadership style and the workload on employee performance; (4) Determine and analyze the indirect influence of transformational leadership style and the workload on employee performance through motivation to work. The study population was all employees of KPP Pratama Karanganyar many as 101 people with saturated or census sampling technique, namely the determination of the number of samples from all members of the population is 101 people. The analysis tool used is a model of path analysis (path analysis). From the analysis it can be concluded that: transformational leadership style and the workload has a significant impact on work motivation, transformational leadership style does not have a significant influence on employee performance, but the workload significantly influence employee performance. From the analysis of intervening indicate that: (1) motivation to work can mediate between transformational leadership and employee performance; (2) motivation to work can mediate between the workload and performance of employees. Then there is the effect caused by the mediation work motivation.*

**Keywords:** Transformational Leadership Style, Workload, Work Motivation, Employee Performance

## **1. PENDAHULUAN**

Pegawai merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi (Hasibuan, 2001). Sebagai asset utama dalam organisasi diharapkan setiap pegawai menghasilkan kinerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti gaya kepemimpinan, beban kerja dan motivasi kerja pegawai itu sendiri.

Salah satu upaya meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi diantaranya dengan memotivasi kerja pegawai melalui kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan faktor kunci di dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu mempengaruhi pegawai, membawa dan memaksimalkan organisasi yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu pemimpin selalu menjadi fokus utama dalam evaluasi sebagai gambaran penilaian terhadap keberhasilan sebuah organisasi (Wahyuni, 2015). Pemimpin dikatakan berhasil apabila dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Untuk menciptakan kinerja organisasi yang tinggi dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dari pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Organisasi juga harus memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai yaitu beban kerja, lingkungan kerja yang kondusif dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang, kemampuan, kompetensi, dan tanggung jawab masing-masing pegawai.

Dorongan atau motivasi diperlukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Motivasi sangat berkaitan dengan kinerja pegawai, maka dengan adanya motivasi kinerja pegawai semakin meningkat (Winardi, 2001).

Berdasarkan fenomena dan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediasi” Studi Empiris pada KPP Pratama Karanganyar.

## **2. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode survei. Penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi

data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari lapangan penelitian melalui kuesioner yang dikuantitatifkan dengan menggunakan skala pengukuran variabel. Sumber Data yang diperlukan ini meliputi: Pengamatan (*observasi*), wawancara (*interview*) dan penyebaran kuesioner kepada para pegawai.

Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi yaitu seluruh pegawai sebanyak 101 orang. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *sampling* jenuh atau sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2014).

Pengumpulan data primer dengan membagikan kuesioner yaitu seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014). Skala pengukuran data dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Cara menguji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor konstruksi dengan skor totalnya. Adapun teknik korelasi yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *product moment correlation* (Sugiyono, 2014). Setelah ditentukan validitas dilanjutkan uji reliabilitas, uji ini hanya dapat dilakukan pada pertanyaan yang telah dianggap valid. Untuk mengukurnya pada penelitian ini menggunakan rumus *cronbach alpha* dari masing-masing instrumen dalam satu variabel. Dan hasilnya memberikan nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,60 (Ghozali, 2011).

Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis jalur (*Path Analysis*) untuk menganalisis data yang diperoleh guna mengetahui hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dalam model regresi.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 HASIL

Berikut disampaikan hasil dari analisis data variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ). Dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1 Hasil Analisis Data Model Persamaan 1**

Variabel	B	Std. Error	t <sub>hitung</sub>	Sign.
Konstanta	2,537	2,867	0,885	0,378
Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,338	0,069	4,912	0,000
Beban Kerja ( $X_2$ )	0,686	0,103	6,675	0,000

R	0,783
R Square	0,614
Adjusted R <sup>2</sup>	0,606
F <sub>hitung</sub>	77,809
Probabilitas F	0,000

Sumber : Hasil Print out analisis regresi

Dari hasil perhitungan table di atas melalui program SPSS, diperoleh persamaan regresi berganda dapat dituliskan sebagai berikut :

$$Y_1 = 2,537 + 0,338X_1 + 0,686 X_2$$

Berikut disampaikan hasil dari analisis data variabel gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), beban kerja (X<sub>2</sub>), dan motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>). Dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2 Hasil Analisis Data Model Persamaan 2**

Variabel	β	Std. Error	t <sub>hitung</sub>	Sign.
Konstanta	16,033	2,947	5,441	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,143	0,079	1,819	0,072
Beban Kerja (X <sub>2</sub> )	0,263	0,127	2,074	0,041
Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	0,256	0,103	2,480	0,015
R	0,648			
R Square	0,419			
Adjusted R <sup>2</sup>	0,401			
F <sub>hitung</sub>	23,350			
Probabilitas F	0,000			

Sumber : Hasil Print out analisis regresi

Dari hasil perhitungan table di atas melalui program SPSS, diperoleh persamaan regresi berganda dapat dituliskan sebagai berikut :

$$Y_2 = 16,033 + 0,143X_1 + 0,263 X_2 + 0,256Y_1$$

Agar dapat membuktikan bahwa variabel motivasi mampu menjadi variabel yang memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai, maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Apabila



pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi lebih besar dibanding pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai, maka motivasi bisa menjadi variabel yang memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Perhitungan koefisien jalur diawali dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$Y_1 = \beta + \beta \text{ gaya kepemimpinan transformasional} + \beta \text{ beban kerja} + e_1$$

$$Y_2 = \beta + \beta \text{ gaya kepemimpinan transformasional} + \beta \text{ beban kerja} + \beta \text{ motivasi} + e_2$$

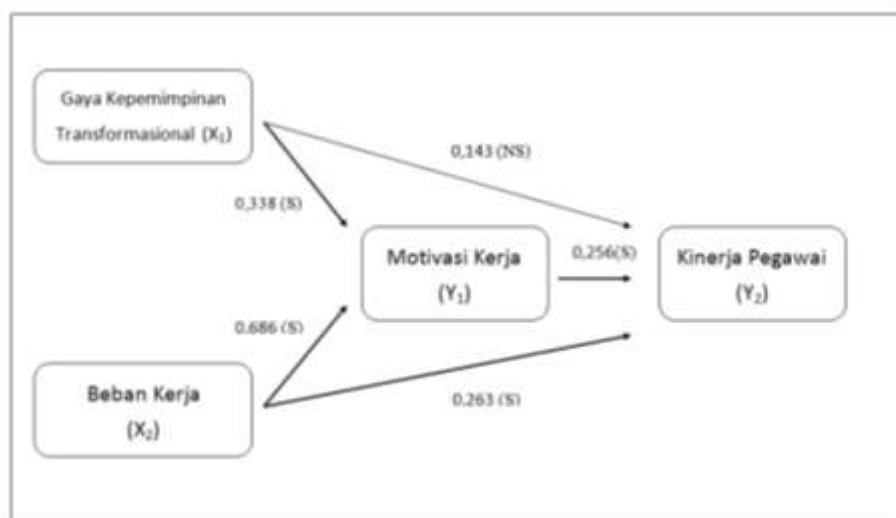
Hasil output SPSS pada persamaan (1) *unstandardized* beta untuk gaya kepemimpinan transformasional (0,338) dan beban kerja (0,686). Nilai koefisien *unstandardized* beta gaya kepemimpinan transformasional (0,338) dan beban kerja (0,686) merupakan nilai path atau p1 dan p2. Pada output SPSS persamaan regresi (2) *unstandardized beta* untuk gaya kepemimpinan (0,143), beban kerja (0,263), dan Motivasi (0,256). Nilai *unstandardized* beta gaya kepemimpinan transformasional (0,143) merupakan jalur path p4, beban kerja (0,263) merupakan jalur path p5 dan Motivasi kerja (0,256) merupakan jalur path p3

$$P1: 0,338 \quad P2: 0,686 \quad P3: 0,256 \quad P4: 0,143 \quad P5: 0,263$$

$$e_1 = \sqrt{1 - 0,614} = \sqrt{0,386} = 0,621$$

$$e_2 = \sqrt{1 - 0,419} = \sqrt{0,581} = 0,762$$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja ke motivasi kerja sebagai Variabel Intervening lalu kemudian ke kinerja pegawai. Perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut:



**Gambar 1 Hasil Analisis Jalur**

\*Ket: S = Signifikan r; NS = Non Signifikan

Berdasarkan gambar 1 dapat diketahui besarnya pengaruh langsung motivasi kerja ke kinerja pegawai lebih besar daripada pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan transformasional ke kinerja pegawai melalui motivasi kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

### 3.2 PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data dengan regresi dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, dapat dijelaskan:

#### 3.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja.

Hasil pengolahan variabel gaya kepemimpinan transformasional yang menjadi pertimbangan dalam menentukan kinerja pegawai dengan dimediasi oleh motivasi kerja di KPP Pratama Karanganyar. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai probabilitas kurang dari 0,05. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional dengan menggunakan pimpinan yang membuat para pegawai merasa tenang dalam menghadapi kesulitan, pimpinan mampu membujuk para pegawai untuk lebih mementingkan perusahaan, pimpinan menghargai masukan dari pegawai, pimpinan menanamkan visi perusahaan pada pegawai, pimpinan mampu menumbuhkan antusias dalam diri pegawai, pimpinan mampu memberikan semangat pada pegawai, pimpinan memberikan kesempatan pada pegawai dalam memecahkan masalah, pimpinan

mendorong pegawai untuk lebih kreatif dalam bekerja, pegawai menjadi bangga dengan perusahaan karena menjadi bagian menunjukkan yang menjadi pembentuk gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak pada motivasi kerja. Berarti semakin besar nilai gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi motivasi kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Ahmad, dkk (2014).

### **3.2.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Hasil pengolahan variabel beban kerja yang menjadi pertimbangan dalam menentukan kinerja pegawai dengan dimediasi oleh motivasi di KPP Pratama Karanganyar. Variabel beban kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi dengan nilai  $t$ -statistik lebih kecil dari 0,05. Hal ini karena beban kerja dengan menggunakan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, kejelasan dalam target pekerjaan, mengerjakan pekerjaan yang sama tiap harinya, jumlah pegawai yang saat ini cukup untuk menangani pekerjaan, penggunaan jam istirahat untuk mengerjakan tugas kantor, beban kerja saya sehari-hari sudah sesuai dengan standar pekerjaan, pegawai menikmati pekerjaan yang mereka lakukan, pimpinan sudah mendistribusikan pekerjaan kepada pegawai sesuai dengan kapasitas, mereka merasa waktu untuk menyelesaikan pekerjaan sudah cukup menunjukkan yang menjadi pembentuk beban kerja memberikan dampak pada motivasi. Berarti semakin tinggi beban kerja yang ada, maka semakin tinggi motivasi kerja. Hasil penelitian ini dapat mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Anita dkk. (2013)

### **3.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengolahan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja yang menjadi pertimbangan dalam menentukan kinerja pegawai dengan dimediasi oleh motivasi di KPP Pratama Karanganyar. Variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan nilai  $t$ -statistik lebih dari 0,05. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional dilihat dari pengaruh ideal pimpinan, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual tidak memberikan pengaruh pada kinerja. Berarti besar kecilnya persepsi nilai gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan efek terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Karanganyar. Hasil penelitian ini dapat mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Omollo (2015) dan Paracha, dkk (2012).

### **3.2.4 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengolahan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja yang menjadi pertimbangan dalam menentukan kinerja pegawai dengan dimediasi oleh motivasi di KPP Pratama Karanganyar. Variabel beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan nilai pada persamaan atau model (2) nilai probabilitas kurang dari 0,05. Hal ini karena beban kerja dilihat dari target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, standar kerja memberikan pengaruh pada kinerja. Berarti semakin tinggi persepsi nilai beban kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Iskadar Dan Sembada (2012).

### **3.2.5 Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Hasil pengolahan variabel motivasi yang menjadi pertimbangan dalam menentukan kinerja pegawai di KPP Pratama Karanganyar. Variabel motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan nilai pada persamaan atau model (2) nilai probabilitas kurang dari 0,05. Hal ini karena motivasi yang dilihat dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan dan kebutuhan aktualisasi memberikan pengaruh pada kinerja pegawai. Berarti semakin tinggi persepsi nilai motivasi kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Karanganyar. Hasil penelitian ini dapat mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Sembada (2012).

### **3.2.6 Motivasi Sebagai Mediasi Dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengolahan regresi menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, yang dapat dibuktikan dari nilai  $t_{hitung}$  mediasi lebih dari nilai  $t_{tabel}$ . Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih dari  $t_{tabel}$  maka ada pengaruh mediasi yang disebabkan oleh motivasi kerja. Hal ini dapat mendukung penelitian terdahulu oleh Kharis (2015).

### **3.2.7 Motivasi sebagai mediasi dari pengaruh beban kerja terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil pengolahan regresi menunjukkan bahwa variabel beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, yang dapat dibuktikan dari nilai  $t_{hitung}$  mediasi lebih dari nilai  $t_{tabel}$ . Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih dari  $t_{tabel}$  maka ada pengaruh mediasi yang disebabkan oleh motivasi kerja. Hal ini dapat mendukung penelitian terdahulu oleh Sembada (2012).

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan diatas maka dapat bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan jika peran pimpinan dibutuhkan dalam organisasi akan tetapi baru bisa meningkatkan kinerja pegawai jika pimpinan mampu memotivasi para pegawainya. Motivasi secara eksternal yang bisa diberikan pimpinan kepada pegawai antara lain memberi kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan menunjukkan prestasi dalam pekerjaannya, memberikan dukungan dan arahan yang jelas dari pimpinan dalam menyelesaikan tugas, melengkapi fasilitas-fasilitas yang dapat memberikan kenyamanan pegawai dalam bekerja, serta memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.

Beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, dan motivasi kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan berapapun beban kerja yang diberikan oleh pimpinan akan mampu diselesaikan hal ini berarti pendistribusian beban kerja telah sesuai dengan kapasitas masing-masing pegawai, antara lain jumlah pegawai yang ada saat ini sudah cukup untuk menangani pekerjaan yang ada, beban kerja pegawai sehari-hari sudah sesuai dengan standar pekerjaannya, dan pegawai merasa waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya sudah cukup.

Sedangkan dari hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi mampu dan bisa menjadi variabel yang memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai akan tetapi tidak signifikan. Sehingga jika pimpinan mampu mendorong motivasi pegawai maka kinerja pegawai akan lebih meningkat lagi dan banyaknya beban kerja yang didistribusikan akan mempengaruhi motivasi pegawai terhadap penyelesaian tugasnya meski tidak signifikan.

Pada penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun masih memiliki keterbatasan pada variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai yang diteliti belum bisa maksimal untuk melihat kondisi di KPP Pratama Karanganyar. Penelitian ini hanya dilakukan di KPP Pratama Karanganyar sehingga penelitian akan berbeda jika dilakukan di KPP Pratama lain untuk melihat variabel yang digunakan apakah konsisten apa tidak.

Saran untuk penelitian mendatang yaitu agar dilaksanakan dengan mengembangkan variabel-variabel selain yang telah digunakan dalam penelitian ini. Perlu

dilakukan lebih lanjut dalam mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi untuk skala yang lebih besar baik dari sisi sampel maupun dari jumlah obyek penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adityawarman, Yudha, Bunasor Sanim dan Bonar M Sinaga. 2015. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol VI, No 1, April 2015.
- Agung T., Roy Johan, Wayan Gede Supartha dan I Gede Riana. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3.9 (2014) :533-550 ISSN : 2337-3067. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali.
- Anita, Julia, Nasir Aziz dan Mukhlis Yunus. 2013. Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* ISSN 2302-0199 Pages pp. 67- 77.
- Azwar, Ircham Robbaq dan Siswanto. 2014. Beban Kerja, Implikasinya Terhadap Motivasi Kerja Dengan Kemampuan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank UMKM. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol.19, No.3 September 2015, hlm. 475-487.
- Dessler, Garry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 10. Jakarta: Indeks.
- Farid Ahmad, Tasawar Abbas, Shahid Latif and Abdul Rasheed. 2014. *Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. Journal of Management Policies and Practices*, Vol. 2(2), June 2014. American Research Institute for Policy Development.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. 1995. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iskandar, Sentot dan Gredi Granada Sembada. 2012. Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* Vol. 6, No.1, April 2012, 26-38 ISSN 2443-0633.

- Kadarisman, M..2012. *ManajemenPengembanganSumberDayaManusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Kharis, Indra. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 3 No. 1 Maret 2015. Universitas Brawijaya Malang.
- Linda, Muthia Roza, Megawati dan Yusri Japriska. 2014. Analisis Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dengan Menggunakan Partial Least Square (PLS). *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis* Volume 3, No.1, Maret 2014.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001.*ManajemenSumberDayaManusia Perusahaan*. Bandung: RemajaRosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004.*ManajemenSumberDayaManusia Perusahaan*. Bandung: RemajaRosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafrudin dan Hubeis, Aida Vitayala. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Menpan. 1997. *DefinisiBebanKerja*. <http://www.bkn.go.id>. (diaksespadatanggal 6 Mei 2016)
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Omollo, Pamela Akinyi. 2015. *Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County*. *International Journal of Human Resource Studies* ISSN:2162-3058, 2015, Vol.5, No.2
- Paracha, M. Umer, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan & Hamid Waqas. 2012. *Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction (Study of Private School (Educator) In Pakistan)*. *Global Journal of Management and Business Research* Volume 12 Issue 4 Version 1.0 March 2012 ISSN:2249-4588.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah*.
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Putra, Achmad Syukriansyah. 2012 .Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok. *Jurnal Studi Manajemen Indonesia*. Hal : 22
- Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Murphy. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, edisi 7. Jakarta: Salemba Humanika.
- Robbins, Stephen P, dan Judge, Timothy A. 2008. *PerilakuOrganisasiBuku 1, Edisi 12*. Jakarta: SalembaEmpat.

- Shahab, Moh. Ali and InnaNisa. 2014. *The Influence of Leadership and Work Attitudes Toward Job Satisfaction and Performance of Employee. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 2, Issue 5, June 2014, PP 69-77 ISSN 2349-0330.*
- Simamora, Henry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua.* Yogyakarta: STIE YKPN.
- Subhi, Emil Ryan. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Penghargaan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen* Vol. 3 No. 2 (2014).
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen.* Bandung: Alfabeta.
- Suwatno. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Erlangga.
- Tarwaka. 2011. *Ergonomi Industri, Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi Di Tempat Kerja.* Surakarta: Harapan Press.
- Wahyuni, Evi. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Jurnal Nominal* Vol.IV No.1 Tahun 2015.
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations (7th edition).* Jakarta: PT. Indeks.
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam organisasi (edisi ketujuh).* (Ati Cahayani, Trans). Jakarta: PT. Indeks.
- Yunanto, Arif dan Mulyanto. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai BKD Klaten. *Jurnal Advance* Edisi Pebruari 2014 Vol.1 No.2 ISSN: 2337 – 5221.